

Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi

Yrd.Doç.Dr. Rıfat Kamaşak
Yeditepe Üniversitesi

ÖZET

Porter, işletmelerin uzun dönemde sürdürülebilir rekabet avantajını ancak ve ancak farklılaştırma ya da düşük maliyet liderliği olarak ifade edilen jenerik stratejilerden sadece bir tanesinin başarı ile uygulanması sayesinde elde edilebileceğini, çoklu seçimleri benimseyerek, farklı stratejileri kombine etmeye çalışan işletmelerin ise, hiçbir stratejiyi tam olarak uygulayamayarak, stratejik seçimler arasına sıkışıp (stuck in the middle) kalacaklarını iddia etmektedir. Bu çalışmada, Porter'ın rekabet modeli esas alınarak, tekli ya da çoklu jenerik strateji seçimlerinin işletmeler arası karlılık, pazar büyüme oranı ve toplam satış büyüme oranı kriterleri açısından performans farklılığı yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. 157 işletme üzerinde Yamin, Gunasekaran ve Mavondo tarafından geliştirilen "Jenerik Strateji Ölçeği" kullanılarak gerçekleştirilen araştırma sonunda, hem farklılaştırma hem de düşük maliyet liderliği stratejilerini aynı anda izleyebilen işletmelerin, diğer işletmelere oranla hem karlılık hem de pazar performansı (pazar payı ve toplam satış büyüme oranı) açısından belirgin olarak daha başarılı olduğu ortaya çıkarken, ne düşük maliyet liderliği ne de farklılaştırma stratejilerinden herhangi birisini başarı ile uygulayamayan ve "arada sıkışıp kalanlar" olarak adlandırılan işletmelerin ise, gerek karlılık, gerekse pazar performanslarının diğer tüm işletmelere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler: Farklılaştırma, düşük maliyet liderliği, çoklu stratejik seçim, işletme performansı.

ABSTRACT

Porter considered that in the long term the extent to which the firm is able to follow a single strategy, either differentiation or low cost leadership, in an industry is a major determinant of the success with which it will out-perform its competitors. He also suggested that the firms which tried to combine the multiple strategies will have focus problems and show low performance since they would be stuck in the middle of both strategies. This paper examines whether single and multiple generic strategy choices create a significant difference between the firms in terms of profitability, market share growth rate and total sales growth rate, based on Porter's generic competitive strategy model. In order to classify the firms in terms of their strategic choices, "Generic Strategy Scale" developed by Yamin, Gunasekaran and Mavondo, was used. Results of the study which comprised of 157 firms have showed that the firms which could have combined multiple strategies effectively outperformed all other firms that adopted single strategies. However, the results also revealed that the firms which could have not adopted and applied any of the strategy (stuck in the middle ones), either differentiation or low cost leadership, effectively showed the lowest performance among the others.

Keywords: Differentiation, low cost leadership, multiple strategy choice, organizational performance.

GİRİŞ

Stratejik seçimlerin işletme performansına olan etkisi uzun yıllardan beri tartışılmaktadır. İşletmeler arasındaki performans farklılıklarını incelemek ve bu farklılıkları yaratan faktörleri açığa çıkartabilmek ise, stratejik yönetim araştırmalarının temel konusunu oluşturmaktadır (Rumelt ve diğerleri, 1991; Levinthal, 1995; Mehra, 1996; Foss ve Knudsen, 2003; Hawawini ve diğerleri, 2003; Crook ve diğerleri, 2008; Ambrosini ve Bowman, 2009). Literatürde, işletmeler arasındaki performans farklılıklarına etki eden sebeplerin temel açıklayıcısı olarak, özellikle Porter (1980) tarafından geliştirilen “rekabet avantajı” kavramına odaklanıldığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, 1980’li yılların başından itibaren işletmelere rekabet avantajı yaratabileceği düşünülen, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri yapısından, fiziki kaynaklara, yenilikçilik yeteneği ve teknolojik üstünlük gibi gayri fiziki kaynaklardan, stratejik hareket tarzlarına kadar bir çok konuyu incelemiş ve bu konuların performans farklılıklarına olan etkilerini açıklayabilmek için büyük çaba harcamışlardır (Yamin, Gunasekaran ve Mavondo, 1999; Hawawini ve diğerleri, 2003).

Son yıllarda yapılan araştırmalar (Wernerfeld ve Montgomery, 1988; Rumelt, 1991; Hail, 1992, 1993; Zander ve Kogut, 1995; Welbourne ve Wright, 1997; Powell ve Dent-Micallef, 1997; Mauri ve Michaels, 1998; McGahan, 1999; Claver ve diğerleri, 2002; Fahy, 2002; Caloghirou ve diğerleri, 2004; McNamara ve diğerleri, 2005; Chen ve Feng, 2006; Ambrosini ve diğerleri, 2007; Short ve diğerleri, 2007; Galbreath ve Galvin, 2008; Ang ve Wight, 2009), işletme içi kaynakların (kaynak temelli yaklaşım), endüstriyel faktörlere (endüstriyel organizasyon yaklaşımı) oranla, gayri fiziki varlıkların ise fiziki varlıklara oranla işletme performansına daha fazla katkı sağladığını kanıtlarken, firmaların aşırı rekabet ortamında rakiplerine özellikle hangi tür stratejik davranış ve seçimlerle cevap verdikleri, bu stratejik seçimlerin gerçekten rekabet avantajı yaratıp yaratmadıkları ve işletme performansını nasıl ve ne kadar etkiledikleri halen araştırılmaktadır.

Bu çalışmada, stratejik seçimler ile işletme karlılığı ve pazar performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Pazar performansının ölçülmesi için pazar payı ve satış büyüme oranı kullanılırken, stratejik seçimler için Porter’ın (1980, 1985) jenerik rekabet stratejileri modeli esas alınmıştır. Konu ile ilgili olarak yapılan az sayıdaki araştırmanın neredeyse tümünün Batı Avrupa ile Kuzey Amerika’daki işletmeler üzerinde gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulduğunda, araştırma sonuçlarının gerek akademik literatüre, gerekse rekabet avantajı sağlayabilmek için strateji geliştiren Türk işletmelerine yol gösterici nitelikte katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik yönetim literatüründe, Miles ve Snow'un (1978) *strateji tipolojisi*, Hambrick'in (1980, 1985) *strateji-çevre kombinasyonu*, Treacy ve Wiersema'nın (1995) *operasyonel üstünlük modeli* ve Porter'ın (1980, 1985) *çjenerik rekabet stratejileri*, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik seçimleri ifade eden çalışmalar arasında en fazla benimsenen ve kabul gören modeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu modeller arasında, özellikle Porter'ın çjenerik rekabet stratejileri uzun yıllar boyunca akademik literatürde daima ön planda olmuş ve bir çok araştırmaya konu teşkil etmiştir (Douglas ve Rhee, 1989; Lumpkin ve Dess, 2006).

Porter (1985), çjenerik rekabet stratejilerini, düşük maliyet liderliği (low cost leadership), farklılaştırma (differentiation) ve odaklanma (focus) olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte Porter (1985), bir işletme için temelde izlenecek çjenerik stratejilerin sadece *düşük maliyet liderliği* ve *farklılaştırma* olabileceğini vurgularken, *odaklanma*'nın stratejiden ziyade kapsam ya da hedefi pazarın büyüklüğü ile ilgili bir kavram olduğunu ve bunun sadece dar hedef kitlelere hitap eden nispeten küçük işletmelerce uygulanabileceğini belirtmektedir.

Porter (1980), düşük maliyet liderliğini, *işletmenin sektördeki diğer tüm rakiplerine göre en düşük maliyet ile üretim gerçekleştirebilme becerisi* olarak tanımlarken, işletmelerin bu stratejiyi uygulayabilmeleri için ölçek ekonomilerinden yararlanarak üretim girdilerini ucuza tedarik edebilmeleri ve ayrıca, ürün geliştirme, yenilikçilik, dağıtım ve reklam gibi maliyetlerini de minimize edebilmeleri gerektiğini savunmaktadır (Lumpkin ve Dess, 2006, s:1588).

Farklılaştırma stratejisi ise işletmelerin, *yenilikçilik, yüksek teknolojik uyarlamalar, kullanım kolaylığı, prestij sağlama, kalite ve güven gibi ayırt edici unsurları ön plana çıkartarak elde ettikleri özgün ürün ve hizmetler* vasıtası ile rekabet üstünlüğü sağlama amacını gütmektedir (Porter, 1996). Bu stratejinin uygulanabilmesi, etkili pazarlama, kalite yönetimi, yaratıcılık ve güçlü kurum imajı gibi becerilere bağlı olmakta, ancak farklılaştırma stratejisini başarı ile uygulayabilen firmalar, pazarda sahip oldukları özgün pozisyon sayesinde, gerek sadık müşteri portföylerini genişletebilmekte, gerekse ürün ve hizmetlerini daha yüksek fiyatlara müşterilere sunarak karlılıklarını arttırabilmektedirler (Miller ve Friesen, 1984; Treacy ve Wiersema, 1995; Porter, 1996; Lumpkin ve Dess, 2006).

İşletmelerin, *özel ihtiyaçlara sahip sınırlı sayıdaki müşteri grubu (niş pazarlar)*, belirli bir ürün kategorisi ya da küçük bir coğrafi alan gibi dar hedef kitleler üzerine yoğunlaşarak rekabet avantajı sağlama çabalarını ise, odaklanma olarak tanımlayan Porter (1996), odaklanma'nın ancak dar hedef kitleler üzerinde gerek maliyet avantajı gerekse ürün/hizmet farklılaştırması ile etkili olabileceğini ifade etmektedir.

Porter (1985), işletmelerin uzun dönemde rakiplerinden daha başarılı bir performans gösterebilmeleri için sürdürülebilir (sustainable) rekabet avantajına sahip olmaları gerektiğini vurgularken, sürdürülebilir rekabet avantajının da ancak ve ancak yukarıda tanımlanan jenerik stratejilerden sadece bir tanesinin başarı ile uygulanması sayesinde gerçekleşebileceğini iddia etmektedir. Porter'a (1985) göre, farklı stratejileri kombine etmeye çalışan işletmeler hiçbir stratejiyi tam olarak uygulayamayacak ve stratejik seçimler arasına sıkışıp (stuck in the middle) kalacaklardır. Bu durum da şüphesiz işletmeleri başarısızlığa götürebilecektir. Kimi yazarlar (örn., Dess ve Davis, 1994, s:472), bu yaklaşımın tamamı ile doğru olduğunu ve işletmelerin sadece tek bir jenerik strateji üzerine yoğunlaşarak, tüm kaynaklarını bu doğrultuda kullanmaları gerektiğini savunurken, kimileri ise (örn., Wright ve diğerleri, 1990) bu görüşe karşı çıkarak, birden fazla stratejinin de aynı anda başarı ile uygulanabileceğini ve işletmelerin bundan çok büyük yararlar sağlayabileceğini iddia etmişlerdir.

Literatürde, Porter'ın kuramsal çerçevesini temel alarak kendileri açısından "ideal" olarak nitelendirdikleri jenerik stratejileri uygulayan işletmeler üzerinde modelin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacı ile gerçekleştirilen sadece sınırlı sayıda ampirik araştırmaya rastlanmakta ve bu araştırmaların da neredeyse tümünün Amerikan işletmeleri üzerine yapıldığı görülmektedir (Galbraith ve Schendel, 1983). Ayrıca, Porter'ın kuramsal modeli haricinde, işletmeler arasındaki performans farklılığını açıklamaya yönelik olarak, performansın büyük ölçüde endüstri yapısı tarafından etkilendiğini iddia eden ve temelini klasik iktisat teorisinden alan, Bain'in (1959) "yapı-davranış-performans" modeline dayanan araştırma sayısının da oldukça sınırlı olduğu ve bunların da Kanada ve Avrupa ülkelerinde gerçekleştirildiği bulunmuştur (Cowling, 1972; Scherer, 1980). Ülkemize bakıldığında ise, konuya ilişkin göze çarpan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Porter'ın rekabet stratejilerinin rekabet avantajı oluşturmaya etkisini makro bazda direkt olarak inceleyen tek araştırmanın ise, Yetton ve diğerleri (1992) tarafından Kanada, Yeni Zelanda ve Avustralya işletmeleri üzerinde yapılan çalışma olduğu ortaya çıkmaktadır. Yetton ve diğerlerinin (1992) araştırma sonuçları, Porter'ın jenerik stratejilerinden birini seçen ve uygulayan işletmelerin, tanımlanmış herhangi bir stratejik seçim yapmayan

işletmelere oranla daha yüksek finansal performans gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Buna benzer diğer araştırmalar (Jenny ve Weber, 1976; Lambin, 1976) ise, rekabet stratejileri değişkenleri ve strateji tiplerinin etkilerini göz ardı ederek, direkt olarak pazar yapısı ile işletmelerin pazar payı ve karlılığı arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Yamin ve diğerleri, 1999). Kısacası, Porter'ın (1980, 1985) jenerik rekabet stratejileri modeli, stratejik yönetim literatüründe oldukça önemli bir yer bulmasına rağmen, seçilen strateji ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi açıklayabilecek ampirik araştırma sayısının son derece az olması nedeni ile ciddi anlamda eleştirilere maruz kalmıştır (Yamin ve diğerleri, 1999, s:509)

Porter'ın modeli, metodolojik olması ve uygulanabilirliğini ispat edebilecek sayıda ampirik araştırmaya konu teşkil etmemesi gibi nedenlerin haricinde başka eleştirilere de maruz kalmıştır. Bir çok yazar (O'Schaunessy, 1984; White, 1986; Miller ve Friesen, 1986; Wright ve diğerleri, 1990), özellikle Porter'ın, "rekabet stratejilerinden sadece bir tanesine odaklanılması gerektiği aksi takdirde stratejik seçimlerin arasında sıkışıp kalınacağı (stuck in the middle) ve ne düşük maliyet liderliği'nin ne farklılaşma'nın, ne de odaklanma'nın etkin olarak uygulanamayacağı" mantığının gerçekçi ve tutarlı olmadığını iddia etmiş ve çoklu stratejik seçimlerin de aynı anda etkin olarak uygulanabileceğini ve hatta tekli seçimlere oranla işletmelere daha yüksek performans sağlayabileceğini belirtmişlerdir.

Miller (1992), yalnızca tek bir jenerik stratejiye odaklanmanın, önemli müşteri ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi, rekabete ayak uydurulamaması, zayıf ürün portföyünün oluşması, işletmenin ufkunun ve vizyonunun daralması ve uzun vadede esnekliğin kaybolması gibi problemleri de beraberinde getirebileceğini iddia etmiştir. Wright ve diğerleri'nin (1990), 90 işletme üzerinde yaptıkları araştırma Miller'ı (1992) destekler niteliktedir. Wright ve diğerleri (1990), araştırmalarında çoklu strateji izleyen işletmeler ile tek bir stratejiye odaklanan işletmelerin finansal performanslarını karşılaştırmışlar ve hem düşük maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerini aynı anda benimseyen işletmelerin, tek başına düşük maliyet liderliği ya da tek başına farklılaşma stratejisini izleyen işletmelere oranla daha başarılı olduklarını bulmuşlardır.

Konuya ilişkin olarak, Armstrong (1987), Toyota'nın ürün güvenilirliği ve müşteri memnuniyeti açısından hep en yüksek değerlendirme sonuçlarına ulaşırken aynı zamanda Amerika'lı otomobil üreticisi rakiplerinden 1500 Amerikan Doları daha ucuza üretim gerçekleştirebilmesini, her iki jenerik stratejiyi de eşgüdümlü olarak uygulayabilmesine bağlamıştır. Benzer bir şekilde Mitchell (1987), Kellogg's firmasının ürünlerini rakip firmalar ile aynı fiyata satabilmesine rağmen, özellikle yeni üretim tekniklerinin

bulunması, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve marka sadakati yaratılması gibi konularda kahvaltılı gevreği pazarında etkileyici bir liderliğe sahip olmasını gene birden fazla rekabet stratejisini aynı anda izleyebilmesi ile açıklamıştır.

Karnani (1984), oyun teorisine dayalı olarak kurduğu matematiksel model de, farklılaştırma ile maliyet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Karnani'ye (1984) göre, farklılaşma stratejisini izleyen işletmeler, ilk başta ne kadar ürettiklerinden bağımsız olarak yüksek maliyetlere maruz kalsalar dahi, farklılaşmanın sonradan yaratacağı yüksek pazar payı nedeni ile daha fazla üretmek durumunda olacak ve bu da eninde sonunda bu işletmeleri düşük maliyet pozisyonuna götürecektir. Karnani'nin (1984) bu modeli aynı zamanda, Phillips ve diğerleri'nin (1983), yüksek farklılaştırma ile düşük maliyet'in birbiri ile uyumlu olarak uygulanabileceğini ve bu stratejinin birbirinin ikamesi olmadığını iddia eden ampirik araştırmasını desteklemektedir. Her iki model de, farklılaştırma ile farklılaştırma sonrası elde edilen pazar payı arasında pozitif bir ilişki bulmuş ve yükselen pazar payının yüksek miktarda üretime ve tecrübe eğrisinin etkilerini de göz önünde bulundurarak daha düşük maliyete yol açtığını ileri sürmüştür (Yamin ve diğerleri, 1999, s:510). Kısacası, farklılaştırma ile düşük maliyet pozisyonu arasında bir ikame etkisi değil, birinin etkinliğinin diğerinin etkinliği ile belirlendiği karşılıklı (interaktif) bir etkileşim olduğu ifade edilmiş ve Porter'ın (1980) iddia ettiğinin tam tersi olarak, farklılaştırma ya da düşük maliyet unsurlarının ikisinin de uygulanmadığı takdirde başarısız olunacağı savunulmuştur.

2. ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Porter'ın (1980) rekabet modeli esas alınarak, tekli ya da çoklu jenerik strateji seçimlerinin işletmeler arası finansal performans farklılığı yaratıp yaratmadığının incelenmesidir.

2.2. Örneklem

İstanbul Sanayi Odası tarafından (İSO) her yıl yayınlanan en büyük ilk 500 ve ikinci 500 olmak üzere toplam 1000 işletme ana evren olarak tanımlanmıştır. Söz konusu işletmelerin üst ve orta kademe yöneticilerine internet üzerinden düzenlenen ankete ulaşabilmelerini sağlayacak bağlantı adresleri gönderilmiştir. İşletmelerin 157 tanesinden cevap gelmiş, dolayısı ile geri dönüş oranı, %15.7 olmuştur. Anket formlarının 122'si (%78) üst kademe,

35'i ise (%22) stratejik karar alma süreçlerinde yer alan orta kademe yöneticileri tarafından cevaplandırılmıştır. Doldurulan anketlerden elde edilen veriler ise SPSS 16.0 programına aktarılmıştır. Araştırmaya dahil olan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler göre dağılımları, %20.4 ile otomotiv ve otomotiv yan sanayi, %18.5 gıda, %15.9 tekstil, %15.3 demir ve çelik, %8.2 kimya ve petro-kimya, %7 enerji, %5.1 elektronik ve beyaz eşya ve %9.6 finans, çimento, inşaat, sunta, boya, cam gibi diğer sektörler şeklinde gerçekleşmiştir (bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektörler	İşletme Sayısı	Yüzde Oranı
Otomotiv ve otomotiv yan sanayi	32	20.4
Gıda	29	18.5
Tekstil	25	15.9
Demir ve çelik	24	15.3
Kimya ve petro-kimya	13	8.2
Enerji	11	7
Elektronik ve beyaz eşya	8	5.1
Diğer (Finans, çimento, inşaat, sunta, boya, cam)	15	9.6
Toplam	151	100

2.3. Ölçüm Araçları

Araştırmaya katılan işletmelerin hangi jenerik strateji/stratejileri kullandıklarının tespit edilebilmesi için, Yamin, Gunasekaran ve Mavondo (1999) tarafından geliştirilen “Jenerik Strateji Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek toplam 27 sorudan oluşmakta olup, 12 soru “farklılaşma”, 10 soru “düşük maliyet liderliği” ve 5 soru ise, “odaklanma” stratejilerinin tespit edilebilmesi amacı ile kullanılmıştır. Finansal performansın ölçülebilmesi için ise, karlılık, pazar payı büyüme oranı ve toplam satış büyüme oranı kriter olarak değerlendirilmiş ve bu kriterler yöneticilerin algıları esas alınarak ölçülmüştür. (Spanos ve Lioukas, 2001). Pazar performansı belirleyicilerinden birisi olan pazar payı büyüme oranına işletmelerin finansal tablolarından ulaşılabilme imkanı olmaması nedeni ile veri toplayabilmek için yöneticilerin kişisel değerlendirmelerine başvurulmuştur. Karlılık ve toplam satış büyüme oranlarına ait verilerin finansal tablolardan elde edilebilmesi mümkün olmasına rağmen, 2001 ve 2008 yıllarında olmak üzere son 8 sene içerisinde ardı ardına yaşanan iki büyük ekonomik krizin finansal verilere olan yanıltıcı yansımaları göz önünde bulundurulmuş ve nispeten daha sağlıklı verilere ulaşabilmek amacı ile bu kriterlere ait verilerin de benzer şekilde işletme ve pazar performansı hakkında bilgi sahibi olan

yöneticilerin değerlendirmeleri esas alınarak toplanması uygun görülmüştür. Dess ve Robinson (1984, s:268), özellikle stratejik yönetim araştırmalarında başvurulan üst düzey yöneticilere ait sübjektif görüşlerin objektif performans göstergelerinin yerine kullanılabilmesini iddia ederken, Venkatraman ve Ramanujam (1987, s:117), objektif performans kriterleri ile yöneticilere ait sübjektif değerlendirmeler arasında güçlü ve anlamlı bir korelasyon olduğunu ifade etmiş ve birbirlerinin yerini tutabileceğini savunmuşlardır. Ölçüm yönteminin seçimine karar verilirken, yönetim literatüründe benzer çok sayıda araştırmanın (örneğin, Hail, 1992; Mauri ve Michaels, 1998; Spanos ve Lioukas, 2001; Fahy, 2002; Galbreath ve Galvin, 2006, 2008) mevcudiyeti de göz önünde bulundurulmuştur. Bu nedenlerden ötürü, ölçüm araçlarının her ikisinde de ölçekleme için 5'li Likert yöntemi uygulanmıştır.

2.4.Yöntem ve Bulgular

Toplanan veriler, ölçüm aracının iç tutarlılık ve güvenilirliğinin değerlendirilebilmesi amacı ile VARIMAX metodu kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Jenerik Strateji Ölçeği aracılığı ile toplanan verilerin faktör analizi sonucunda ise teoriyle uyumlu, düşük maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olmak üzere üç boyut ortaya çıkmıştır. Söz konusu boyutlar toplam değişikliğin %78.3'ünü açıklamaktadır. Sonuçlar Tablo 2. de verilmiştir.

Tablo 2. Faktör Yük Değerleri

	Düşük Maliyet		
	Farklılaşma % 32.4	Liderliği % 28.7	Odaklanma % 17.2
Ürün ve hizmet kalitesi	.824		
Müşteri hizmetleri	.796		
Ürün imajı	.753		
Fiyat farklılığı	.742		
Firma imajı	.729		
Özgün teknoloji kullanımı	.691		
Özgün kaynak ve yetenekler	.664		
Özgün ürün, patent ve lisans sayısı	.653		
Personel kalitesi	.647		
Yaygın dağıtım ve dağıtım hızı	.636		
Geniş ürün yelpazesi	.622		
Pazarlamada yenilikçilik	.598		
Tedarikçiler ve maliyet kontrolü		.845	
Tedarikçiler ve dağıtım maliyetleri		.821	
Bitmiş ürünlerin stok maliyetleri		.792	
Hammadde stok maliyetleri		.788	
Reklam ve pazarlama maliyetleri		.773	
Çalışanların ücret ve eğitim maliyetleri		.764	
Yöneticilerin ücret ve eğitim maliyetleri		.752	
Yazılım teknolojilerinden faydalanma		.682	
Teknoloji yatırımları		.623	
Donanım teknolojilerinden faydalanma		.586	
Hedef pazarın büyüklüğü			.899
Özellikli ürün ve hizmetler			.872
Müşteri gruplarının sayısı ve büyüklüğü			.853
Müşterilerin çeşitleri			.775
Pazar bölümlendirme			.627
KMO: 0.937 **p<0.01	$\alpha = 0.92$	$\alpha = 0.89$	$\alpha = 0.84$

Tablo 2.'nin en alt satırında görüldüğü üzere faktör ölçeklerinin iç tutarlılığını gösteren α katsayıları sırası ile 0.92, 0.89 ve 0.84 olarak hesaplanmıştır. İç tutarlılığın sağlanabilmesi açısından $\alpha > 0.70$ gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda, modelin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan kimi işletmeler, hem düşük maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerine ait sorulardan yüksek ortalamalar alırken kimileri ise, her iki stratejiyi izleme açısından da düşük ortalamalar almışlardır. Bu pozisyondaki işletmeler, Porter'a (1980) göre net stratejik seçimler yapamayan "arada sıkışmış" (stuck in the middle), düşük performanslı işletmeler olarak adlandırılmaktadır. Bu durum da göz önünde bulundurularak, toplanan verilere göre işletmelerin hangi

stratejik seçenek ya da seçenekleri tercih ettikleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Yamin ve diğerleri, 1999);

1. Grup işletmeler – arada sıkışıp kalanlar : Hem düşük maliyet liderliği, hem de farklılaştırma stratejilerine ait sorulardan düşük ortalamalar alanlar ($\mu = 0-2$). Bu işletmeler ne düşük maliyet liderliği ne de farklılaştırma stratejilerinden herhangi birisini uygulayamamaktadırlar.

2. Grup işletmeler – yıldızlar : Hem düşük maliyet liderliği, hem de farklılaştırma stratejilerine ait sorulardan yüksek ortalamalar alanlar ($\mu \geq 3.1$). Bu işletmeler hem düşük maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerinin her ikisini birden uygulayabilmektedirler.

3. Grup işletmeler – maliyet liderleri : Düşük maliyet liderliği stratejisine ait sorulardan diğer stratejilere göre en yüksek ortalamayı alanlar ($\mu \geq 3.1-4$). Bu işletmeler sadece düşük maliyet liderliği stratejisini uygulayabilmektedirler.

4. Grup işletmeler – farklılaşanlar : Farklılaştırma stratejisine ait sorulardan diğer stratejilere göre en yüksek ortalamayı alanlar ($\mu \geq 3.1-4$). Bu işletmeler sadece farklılaştırma stratejisini uygulayabilmektedirler.

5. Grup işletmeler – odaklananlar : Küçük pazar bölümlerini hedefi olarak odaklanmaya ait sorulardan diğer stratejilere göre en yüksek ortalamayı alanlar ($\mu \geq 3.1-4$). Bu işletmeler sadece odaklanma stratejisini uygulayabilmektedirler.

Yukarıda belirtilen sınıflandırma yöntemine göre, 11'i odaklanma stratejisi olmak üzere, araştırmaya dahil olan toplam 157 işletmenin stratejik tercihlerine göre dağılımları Şekil 1. de gösterilmiştir.

Şekil 1. İşletmelerin Stratejik Tercihlerine Göre Dağılımı

Farklılaşma	Yüksek	Farklılaşanlar (N= 37)	Yıldızlar (N= 19)
	Düşük	Arada sıkışıp kalanlar (N= 62)	Maliyet liderleri (N=28)
		Maliyet Liderliği	Yüksek

Tekli ya da çoklu jenerik strateji seçimlerinin işletmeler arası finansal performans farklılığı yaratıp yaratmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Analiz sonuçları ise, Tablo.3. de verilmiştir.

Tablo 3. Stratejik Tercihlere Göre İşletmeler arası Finansal ve Pazar Performansı Farklılıkları

Karlılık ve pazar performans kriterleri	Jenerik rekabet strateji seçimleri					F değerleri	Gruplararası farklar
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Karlılık	2.32	4.02	3.01	3.47	2.59	8.473***	4-2, 3-2, 5-2, 1-2, 3-4, 5-4, 1-4
Pazar payı büyüme oranı	2.59	3.87	3.76	3.52	2.79	6.465**	5-2, 1-2, 4-5, 4-1, 3-5, 3-1
Toplam satış büyüme oranı	2.53	3.94	3.89	3.23	2.85	5.932***	4-2, 5-2, 1-2, 3-4, 3-5, 3-1, 4-5, 4-1

p<0.01 *p<0.001 (1) = arada sıkışık kalanlar, (2) = yıldızlar, (3) = maliyet liderleri, (4) = farklılaşanlar, (5) = odaklananlar

Tablo 3.'de görüldüğü üzere, hem farklılaştırma hem de düşük maliyet liderliği stratejilerini aynı anda izleyebilen ve “yıldız” olarak adlandırılan işletmelerin, diğer işletmelere oranla hem karlılık hem de pazar performansı (pazar payı ve toplam satış büyüme oranı) açısından belirgin olarak daha başarılı olduğu ($F= 8.473$, $df= 151$, $p<0.01$) belirlenmiştir. Bir diğer göze çarpan sonuç ise, ne düşük maliyet liderliği ne de farklılaştırma stratejilerinden herhangi birisini başarı ile uygulayamayan ve “arada sıkışık kalanlar” olarak adlandırılan işletmelerin, gerek karlılık, gerekse pazar performanslarının diğer tüm işletmelere göre daha düşük olduğudur. Bu sonuçların ilki, rekabet avantajı ve buna bağlı olarak yüksek performansı hedefleyen işletmelerin, jenerik rekabet stratejilerinden sadece ama sadece bir tanesini seçmeleri gerekliliğini savunan Porter’ın (1980) söylemlerine ters düşmekle beraber, araştırmaya ait ikinci bulgu, Porter’ın (1980) net stratejik seçimler yapamayıp hangi strateji üzerine odaklanmaları gerektiğine karar veremeyen ve bu nedenle jenerik stratejilerden ne birini ne de diğerini başarılı olarak uygulayan “arada kalmış” işletmelerin düşük performans göstereceği iddiaları ile uyumlu sonuç vermiştir.

Tekli stratejik seçimleri benimseyen işletmelere bakıldığında, farklılaştırma stratejisini izleyen işletmelerin karlılık açısından gerek düşük maliyet liderliği, gerekse odaklanma stratejilerini izleyen işletmelere oranla daha başarılı oldukları görülürken, düşük maliyet

liderliği stratejisini izleyen işletmelerin, pazar performansı açısından diğer tekli stratejileri benimseyen işletmelere göre daha yüksek performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmelerin ürün ya da hizmetlerini pazarda daha yüksek fiyat ve kar marjları ile satabilmeleri sonucunda karlılıklarını arttırabildiklerini düşündürmektedir. Diğer yandan, düşük maliyet liderliği stratejisi benimseyen işletmelerin pazar performans başarıları ise, bu stratejiyi izleyen işletmelerin, uygun fiyatlar ile daha fazla miktarda satış gerçekleştirme çabalarına bağlanabilir. Odaklanma stratejisinin daha ziyade dar hedefi kitlelere hitap eden ve nispeten küçük işletmelerce uygulanabileceği göz önünde bulundurulduğunda, bu stratejiyi seçen işletmelerin gerek karlılık, gerekse pazar performansı bakımından diğer jenerik stratejileri benimseyen işletmelere oranla daha düşük performans göstermelerinin son derece doğal olduğu düşünülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırmaya ait bulgular, işletmelerin performanslarını arttırabilmelerinin ancak ve ancak tek bir jenerik stratejiye odaklanarak mümkün olabileceği (Porter, 1980) söylemini doğrulamamakta ve etkin uygulandığı takdirde çoklu stratejik seçimlerin de son derece başarılı sonuçlar verebileceği ve hatta tekli seçimlere oranla işletmelere daha yüksek performans sağlayabileceği iddialarını (örn., O'Schaunessy, 1984; White, 1986; Miller ve Friesen, 1986; Wright ve diğerleri, 1990) desteklemektedir. Bununla beraber işletmelerin sadece çoklu stratejileri benimsemelerinden ziyade, çoklu stratejileri *etkin* olarak uygulayabilme becerileri örgütsel performansın temel belirleyicisi olmakta ve bu becerilere sahip olmayan işletmeler zaten farklılaştırma ya da düşük maliyet liderliği stratejilerinden herhangi birini de başarılı olarak uygulayamamaktadırlar.

Araştırmanın kısıtlarına bakıldığında, araştırmaya katılan işletme sayısının nispeten düşük olması ve her iki rekabet stratejisini de kombine olarak uygulayan işletme sayısının sadece 19'da kalması, araştırma sonuçlarının tüm sektörler genellenebilmesini engellemektedir. Katılımcı sayısının düşük olması sektörler arası farklılık bulunup bulunmadığının incelenebilmesine de olanak vermemiştir. Bu açılardan bakıldığında, daha büyük bir örnekleme sahip olan bir araştırma ile sektörler arası farklılıklarında incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Ekonominin daha stabil olduğu bir dönemde objektif performans kriterleri kullanılarak yapılacak olan aynı türde bir araştırma sonuçlarının mevcut araştırmaya ait bulgular ile mukayese edilmesi, şüphesiz araştırma sonuçlarının tutarlılığının test edilmesi açısından da uygun olabilecektir.

Sonuç olarak işletmeler, Porter'ın modelinin ortaya çıktığı 1980'li yıllardan farklı olarak rekabetin her geçen gün yoğunluğunu arttırdığı, bir mikroçipin fiyatı artmadan, hızının her 18 ayda bir ikiye katlandığı (Moore Kuralı) ve müşterilerin hem kaliteli hem de hesaplı ürün talebinin giderek arttığı 2000'li yılların iş dünyasını iyi analiz etmeli ve özellikle kaynak ve becerilerini göz önünde bulundurarak, iyi entegre edilmiş farklı stratejik kombinasyonları da stratejik seçeneklerine dahil etmelidirler.

KAYNAKÇA

AMBROSINI, V., BOWMAN, C., 2009, “*What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*”, ***International Journal of Management Reviews***, 11(1), s:29-49.

AMBROSINI, V., BOWMAN, C., BURTON-TAYLOR, S., 2007, “*Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction*”, ***Human Relations***, 60, s:59-98.

ANG, S.H., WIGHT, A.M., 2009, “*Building intangible resources: The stickiness of reputation*”, ***Corporate Reputation Review***, 12(1), s:21-32.

ARMSTRONG, L., 1987, “*Sony’s Challenge*”, ***Business Week***, 1 June, s:64–69.

BAIN, J.S., 1959, ***Industrial Organization***, John Wiley & Sons, New York, NY.

CALOGHIROU, Y., PROTOGEROU, A., SPANOS, Y., PAPAGIANNAKIS, L., 2004, “*Industry-versus firm-specific effects on performance: Constrasting SMEs and large-sized firms*”, ***European Management Journal***, 22, s:231-243.

CHEN, Y., FENG, J.L., 2006, “*Sources of superior performance: Industry versus firm effects among firms in Taiwan*”, ***European Planning Studies***, 14(6), s:733-751.

CLAVER, E., MOLINA, J., TARI, J., 2002, “*Firm and industry effects on firm profitability: A Spanish empirical analysis*”, ***European Management Journal***, 20, s:321-328.

COWLING, K., 1972, ***Market Structure and Corporate Behavior***, Gary Mills, London.

CROOK, T.R., KETCHEN, D.J., COMBS, J.G., TODD, S.Y., 2008, “*Strategic resources and performance: A meta analysis*”, ***Strategic Management Journal***, 29, s:1141-1154.

DESS, G.G., DAVIS, P.S., 1984, “*Porter’s (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organisational performance*”, ***Academy of Management Journal***, 27(3), s:467-488.

DESS, G.G., ROBINSON, R.B., 1984, “*Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of privately-held-firm and conglomerate business unit*”, ***Strategic Management Journal***, 5, s:265-273.

DOUGLAS, S.P., RHEE, D.K., 1989, “*Examining Generic Competitive Strategy Types in U.S. and European Markets*”, ***Journal of International Business Studies***, Fall, s:437-463.

FAHY, J., 2002, “*A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment*”, ***International Business Review***, 11, s:57-78.

FOSS, N.J., KNUDSEN, T., 2003, “*The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage*”, ***Managerial and Decision Economics***, 24, s:291-307.

GALBRAITH, C., SCHENDEL, D., 1983, "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, 4, s:153-173.

GALBREATH, J., GALVIN, P., 2006, "Accounting for performance variation: how important are intangible resources?", *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), s:150-170.

GALBREATH, J., GALVIN, P., 2008, "Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate", *Journal of Business Research*, 61, s:109-117.

HALL, R., 1992, "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 13, s:135-144.

HALL, R., 1993, "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14, s:607-618.

HAMBRICK, D., 1980, "Operationalizing the concept of business-level strategy in research", *Academy of Management Review*, 5, s:567-76.

HAMBRICK, D., 1985, "Strategies for mature industrial product businesses", In Grant, J. H. (Ed.), *Strategic Management Frontiers*, Greenwich, CT: JAI Press, s:320-356.

HAWAWINI, G., SUBRAMANIAN, V., VERDIN, P., 2003, "Is performance driven by industry or firm specific factors? A new look at the evidence", *Strategic Management Journal*, 24, s:1-16.

JENNY, F., WEBER, A.P., 1976, "Profit rates and structural variables in French manufacturing industries", *European Economic Review*, 7, s:187-206.

KARNANI, A., 1984, "Generic competitive strategies-an analytical approach", *Strategic Management Journal*, 5, s:367-380.

LAMBIN, J.J. (Ed.), 1976, *Advertising, Competition, and Market Conduct in Oligopoly over Time*, North Holland Publishing Co, Amsterdam.

LEVINTHAL, D.A., 1995, "Strategic management and exploration of diversity", In C. Montgomery (Ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer, Boston, MA, s:19-42.

LUMPKIN, G.T., DESS, G.G., 2006, "The Effect of 'Simplicity' on the Strategy-Performance Relationship: A Note", *Journal of Management Studies*, 43(7), s:1583-1604.

MAURI, A.J., MICHAELS, M.P., 1998, "Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination", *Strategic Management Journal*, 19, s:211-219.

McGAHAN, A. M., 1999, "Competition, strategy, and business performance", *California Management Review*, 41, s:74-101.

McNAMARA, G., AIME, F., VAALER, P.M., 2005, “*Is performance driven by industry or firm specific factors? A response to Hawawini, Subramanian, and Verdin*”, ***Strategic Management Journal***, 26, s:1075-1081.

MEHRA, A., 1996, “Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry”, ***Strategic Management Journal***, 17, s:307-322.

MILES, R.E., SNOW, C.C. (Eds.), 1978, **Organisational Strategy, Structure, and Process**, McGraw-Hill, New York.

MILLER, D., 1992, “*The generic strategy trap*”, ***Journal of Business Strategy***, January/February, s:37-41.

MILLER, D., FRIESEN, P., 1984, **Organizations: A Quantum View**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

MILLER, D., FRIESEN, P.H., 1986, “*Porter's (1980) Generic Strategies and performance: an empirical examination with American data: Part I: Testing Porter*”, ***Organization Studies***, 7, s:37-55.

MITCHELL, R., 1987, “*The health craze has Kellogg feeling, G-R-R-Reat*”, ***Business Week***, 30 March, s:52-53.

O'SCHAUNESSY, J., 1984, **Competitive Marketing**, Allen & Unwin, Boston, MA.

PHILLIPS, L.W., CHANG, D.R., BUZZELL, R.D., 1983, “*Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses*”, ***Journal of Marketing***, 47(2), s:26-43.

PORTER, M. E., 1980, **Competitive strategy**, The Free Press, New York, NY.

PORTER, M. E., 1985, **Competitive advantage**, The Free Press, New York, NY.

PORTER, M.E., 1996, “*What is strategy?*”, ***Harvard Business Review***, November-December, s:61-78.

POWELL, T.C., DENT-MICALLEF, A., 1997, “*Information technology as competitive advantage: The role of Human, Business and Technology Resources*”, ***Strategic Management Journal***, 18(5), s:375-405.

RUMELT, R.P., 1991, “*How much does industry matter?*”, ***Strategic Management Journal***, 12, s:167-185.

RUMELT, R.P., SCHENDEL, D., TEECE, D.J., 1991, “*Strategic management and economics*”, ***Strategic Management Journal***, 12, s:5-29.

SCHERER, F.M., 1980, **Industrial Market Structure and Economic Performance**, Houghton Mifflin, Boston, MA.

SHORT, J.C., KETCHEN, D.J., PALMER, T.B., HULT, G.T. M., 2007, “*Firm, strategic group, and industry influences on performance*”, ***Strategic Management Journal***, 28, s:147-167.

SPANOS, Y.E., LIOUKAS, S., 2001, “*An examination of the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective*”, ***Strategic Management Journal***, 22, s:907-934.

TREACY, M., WIERSEMA, F., 1995, ***The Discipline of Market Leaders***, Reading, MA: Addison Wesley.

VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V., 1987, “*Measurement of business economic performance: An examination of method convergence*”, ***Journal of Management***, 13, s:109-122.

WELBOURNE, T.M., WRIGHT, P.M., 1997, “*Which resources matter in initial public offering firms? A longitudinal comparison of five resources' contributions to firm performance*”, Working Paper 97-02, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Ithaca, NY.

WERNERFELT, B., MONTGOMERY, C.A., 1988, “*Tobin's q and the importance of focus in firm performance*”, ***American Economic Review***, 78, s:246-250.

WHITE, R.E., 1986, “*Generic business strategies, organisational context and performance: an empirical investigation*”, ***Strategic management Journal***, 7, s:217-231.

WRIGHT, P., KNOLL, M., CADDIE, B., PRINGLE, C., 1990, “*Strategic profile, market share and business performance*”, ***Industrial Management***, 32(3), s:23-28.

YAMIN, S., GUNASEKARAN A., MAVONDO, F.T., 1999, “*Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis*”, ***Technovation***, 19(8), s:507-518.

YETTON, P., CRAIG, J., DAVIS, J., HILMER, F., 1992, “*Are diamonds a country's best friend? A critique of Porter's theory of national competition as applied to Canada, New Zealand and Australia*”, ***Australian Journal of Management***, 17(1), s:89-120.

ZANDER, U., KOGUT, B., 1995, “*Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test*”, ***Organization Science***, 6, s:76-92.